

*Надійшла до редколегії 23.09.2011*

УДК 658:005.591.3

**В.С. КУПРІЯНОВА**, канд. екон. наук, доцент, Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ», Харків

## **ОЦІНКА СТУПЕНЯ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА**

Стаття присвячена теоретичному узагальненню ступеня впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства авіаційної промисловості.

Статья посвящена теоретическому обобщению степени влияния внешней среды на развитие предприятия авиационной промышленности.

Article is devoted to theoretical generalization degree of influence of environment on the development of the aviation industry.

**Вступ.** В процесі становлення в Україні ринкових відносин значна кількість підприємств різних галузей опинилась в кризовому стані, в тому числі авіаційна промисловість. Причиною формування останнього, насамперед, є негативні тенденції у зовнішньому і внутрішньому середовищі суб'єктів господарювання. Тому ефективна діяльність підприємств повинна базуватися на принципах стратегічного управління. Це свідчить про необхідність наукового обґрунтування переходу до стратегічного управління, яке має передбачати не тільки розробку альтернативних варіантів стратегії розвитку підприємства, вибір найбільш прийняттого з них, його послідовну реалізацію, а й докорінну перебудову системи, що управляє, з метою підвищення її гнучкості та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі, сприйнятливості до новацій, використання інтелектуального потенціалу управлінського персоналу, техніки і технології управління [1- 2].

**Аналіз останніх досліджень.** В економічній літературі теоретичні і методичні аспекти стратегічного управління досліджувалися такими вченими, як І. Ансоф, К. Боумен, В. Василенко, А. Градов, Ю. Іванов, Е. Коротков, А. Зуб, М. Кизим, Ю. Кристек, Л. Лігоненко, Б. Мільнер, Г. Мінцберг, В. Пономаренко, О. Пушкар, А. Слаттер, О. Тищенко, А. Томсон, А. Дж. Стрікленд, О. Тридід, З. Шершньова та ін.

Здобутки цих вчених дозволили вирішити важливі питання, пов'язані з вдосконаленням діяльності підприємств в ринкових умовах шляхом підвищення конкурентоспроможності, впровадження інновацій, принципів антикризового і стратегічного управління та ін. Проте оцінку ступеня впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства, не можна віднести до повністю розроблених проблем. Необхідність вирішення цих питань зумовили актуальність дослідження.

**Метою дослідження** розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком підприємства на прикладі Харківського державного авіаційного виробничого підприємства (ХДАВП).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Механізм стратегічного управління розвитком підприємства формується під впливом принципів і вимог стратегічного і антикризового управління, управління ризиком та життєвим циклом підприємства.

Під стратегічним управлінням розвитком підприємства розуміється цілеспрямований процес щодо створення необхідних умов для кількісно-якісних перетворень та координації дій, спрямованих на попередження формування і усунення протиріч, які виникають у внутрішньому середовищі та внаслідок його взаємодії з зовнішнім середовищем [3].

З метою комплексного аналізу кризоутворюючих факторів на діяльність суб'єктів господарювання доцільне проведення оцінки впливу зовнішнього середовища. В результаті взаємодії з зовнішнім середовищем підприємство, як система, трансформується, між її елементами можливі суттєві зміни зв'язків, що в сукупності призводить до перебудови внутрішньої структури. Такий процес сприяє збереженню стійкості суб'єкта господарювання і протидії кризоутворюючих зовнішніх факторів [4].

Значення факторів зовнішнього середовища різко збільшується у зв'язку із ускладненням всієї системи суспільних відносин, з котрих складається середовище менеджменту підприємства.

В таких умовах метою суб'єкта господарювання повинна стати постійна кількісно-якісна діагностика зовнішнього середовища. Ринкові відносини вимагають виважених і своєчасних управлінських рішень, що ґрунтуються на всебічній оцінці внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства [5 – 6].

Представляється доцільним ретельно розглянути сильні та слабкі сторони діяльності підприємства та загроз і можливостей зовнішнього середовища на прикладі Харківського державного авіаційного виробничого підприємства (ХДАВП). Зважаючи на складність отримання специфічної інформації про об'єкт аналізу, доцільно використовувати стандартні показники, які можна використовувати на основі офіційної звітності (дивись табл.) [7 – 9].

Таблиця. Аналіз сильних та слабких сторін діяльності підприємства (ХДАВП) та загроз і можливостей зовнішнього середовища

Можливості	Загрози
<b>I. Міжнародний рівень</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– тенденція до зростання авіаперевезень в світі;</li> <li>– ємний та зростаючий світовий ринок для поставок нових регіональних пасажирських літаків;</li> <li>– усього 8 держав світу (включаючи Україну) мають замкнутий цикл виробництва літаків від проектно розробки до випуску, тому є можливість організувати випуск вітчизняних літаків у країнах, що не мають власної авіаційної галузі;</li> <li>– кооперація з закордонними авіабудівними підприємствами з виробництва комплектуючих виробів, вузлів та агрегатів на літаки закордонного виробництва.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– скорочення присутності літаків «Ан» на світовому ринку у зв'язку з закінченням строку їх експлуатації, а також незначних поставок нових літаків для їх заміни;</li> <li>– низький міжнародний імідж підприємства у зв'язку з невиконанням договірних обов'язків та переносом строків поставок нових літаків;</li> <li>– АНТК ім. Антонова передає на російські підприємства технічну документацію з виробництва вітчизняних літаків, скорочення кооперації російських авіапідприємств з українськими авіаційними підприємствами;</li> <li>– залежність випуску українських літаків від поставок по кооперації з російськими підприємствами деяких високотехнологічних вузлів;</li> <li>– пряма конкуренція більшості проектів українських регіональних пасажирських літаків зі світовими аналогами;</li> <li>– галузеві стандарти в авіаційній промисловості України не відповідають західноєвропейським;</li> <li>– заборона США та деяких держав ЄС на польоти над своєю територією літаків застарілих типів;</li> <li>– виключення України з категорії I та віднесення її до категорії II у зв'язку з порушенням стандартів авіаційної безпеки, що визначені ICAO.</li> </ul>
<b>II. Національний рівень</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– у зв'язку з проведенням в Україні Євро – 2012 з футболу відбудовуються нові аеропорти та злітно-посадкові смуги в м. Києві, м. Львові, м. Донецьку, м. Харкові;</li> <li>– організація дієвої державної підтримки галузі, включаючи як фінансування, так і розвиток лізингової системи та лобювання інтересів регіональних літаків.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– невизначеність стратегії держави у сфері розвитку вітчизняного авіабудування;</li> <li>– недостатня державна підтримка галузі;</li> <li>– незначна ємність внутрішнього ринку, яка недостатня для компенсації коштів необхідних для розробки нових моделей літаків та беззбиткової діяльності вітчизняних продуцентів;</li> <li>– конкуренція у внутрішніх перевезеннях пасажирів з іншими видами транспорту;</li> <li>– заміна вітчизняних авіаперевізників закордонними;</li> <li>– концентрація авіаперевезень в аеропортах м. Києва і м. Донецька;</li> <li>– старіння парку вітчизняних літаків у національних авіаперевізників та заміна його закордонними літаками;</li> <li>– слабка розвинутість лізингової системи просування вітчизняних літаків на внутрішньому ринку.</li> </ul>

Продовження таблиці

III. Галузевий рівень	
створення єдиної вертикально та горизонтально інтегрованої структури з проектування та серійного випуску обмеженого асортименту конкурентоспроможних літаків.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність в галузі єдиної вертикально та горизонтально інтегрованої структури, яка б проводила скоординовану науково-технічну, маркетингову та фінансово-економічну політику;</li> <li>– відсутня цілеспрямована політика проектанта (АНТК ім. Антонова) і продуцентів (ХДАВП та КиДАЗ «Авіант») з концентрації зусиль щодо серійного випуску того чи іншого літака, в результаті чого жоден із літаків серійно не виробляється на вітчизняних підприємствах.</li> </ul>
Сильні сторони	Слабкі сторони
IV. Рівень підприємства	
1. Фінанси	
на цей час відсутні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– довготривала понадкритична неплатоспроможність підприємства з динамікою, що погіршується;</li> <li>– обсяги продажу не покривають витрати на виробництво, в результаті чого зростає збитковість діяльності підприємства;</li> <li>– загроза банкрутства підприємства;</li> <li>– неефективне використання кредитних ресурсів у зв'язку з їх дорожнечою та необґрунтованого росту незавершеного виробництва</li> </ul>
2. Продукція	
Літак Ан-74ТК	
висока конкурентоспроможність за наступними показниками: <ul style="list-style-type: none"> <li>– висока крейсерська швидкість;</li> <li>– коротка злітно-посадкова смуга;</li> <li>– високе пасажировміщення.</li> </ul>	низька конкурентоспроможність за наступними показниками: <ul style="list-style-type: none"> <li>– велика вартість перельоту одного пасажирів на 1 км;</li> <li>– велика злітна маса літака;</li> <li>– велика питома вартість одного пасажиромісця;</li> <li>– невисока надійність літака;</li> <li>– низький рівень комфорту пасажирів;</li> <li>– низька паливна ефективність.</li> </ul>
Літак Ан-140	
висока конкурентоспроможність за наступними показниками: <ul style="list-style-type: none"> <li>– високе пасажировміщення;</li> <li>– низька вартість літака на одного пасажирів;</li> <li>– коротка злітно-посадкова смуга.</li> </ul>	низька конкурентоспроможність за наступними показниками: <ul style="list-style-type: none"> <li>– велика вартість перельоту одного пасажирів на 1 км;</li> <li>– невелика злітна маса літака;</li> <li>– невисока надійність літака;</li> <li>– низький рівень комфорту пасажирів;</li> <li>– низька крейсерська швидкість;</li> <li>– низька паливна ефективність.</li> </ul>
3. Технологічний рівень і основні фонди	
немає змоги ідентифікувати у зв'язку з ненаданням підприємством необхідної інформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– технологічне відставання від закордонних конкурентів у зв'язку з відсутністю коштів на модернізацію;</li> <li>– високий рівень зносу основних фондів у зв'язку з відсутністю коштів на їх оновлення.</li> </ul>
4. Виробництво	
немає змоги ідентифікувати у зв'язку з ненаданням підприємством необхідної інформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– одиничне та дрібносерійне виробництво за умови збереження надлишків виробничих потужностей;</li> <li>– висока енергоємність виробництва;</li> <li>– довгий строк підготовки серійного виробництва.</li> </ul>

## Закінчення таблиці

5. Маркетинг	
немає змоги ідентифікувати у зв'язку з ненаданням підприємством необхідної інформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сервісне обслуговування в експлуатації літаків не відповідає світовим стандартам;</li> <li>– нерозвинута логістика запасних частин;</li> <li>– недосконалість системи просування продукції на закордонні ринки.</li> </ul>
6. Кадри та стимулювання праці	
немає змоги ідентифікувати у зв'язку з ненаданням підприємством необхідної інформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– старіння та скорочення кваліфікованого кадрового складу;</li> <li>– нерациональна структура кадрового складу;</li> <li>– низький рівень заробітної платні та затримка з її виплати.</li> </ul>

Таким чином, можна зробити висновок, що зовнішнє середовище формує умови діяльності для підприємства на ринку. В період поживлення економіки відбувається поліпшення основних тенденцій соціально-економічного розвитку держави, зменшується кількість кризоутворюючих факторів на макrorівні. Тобто макросередовище має загальногалузовий характер впливу [4, 6].

На думку автора, реакція підприємства на вплив зовнішнього середовища аналізуемого підприємства мала наступні результати [10 – 11]: фінансовий стан підприємства в 2005 – 2010 рр. був незадовільним і мав тенденцію до погіршення, загальна величина доходу підприємства в 2010 р., у порівнянні з 2005 р., зменшилась на 31,5%; у 2010 р. збитки в порівнянні з 2005 р. зросли майже в 20 разів і перевищили рівень доходів підприємства на 14%; основним чинником незадовільного фінансового стану підприємства був недостатній обсяг виробництва профільної продукції, що обумовило незначний рівень використання виробничих потужностей, максимальна величина якого не перевищувала 25%. Іншими чинниками, які вплинули на незадовільний фінансовий стан підприємства, були: неефективне залучення, розміщення та використання фінансових ресурсів. У 2011 р. підприємство повністю втратило власний капітал і на сьогодні фінансує господарську діяльність виключно за рахунок запозичених коштів, які зросли у порівнянні з 2005 р. в 2,3 рази. Головною причиною втрати підприємством власного капіталу було прогресуюче зростання в його складі непокритих збитків, що на кінець 2010 р. склали 1410,2 млн. грн. Структура запозиченого капіталу мала суттєві зміни до збільшення частки довгострокових зобов'язань, обумовлених проведенням реструктуризації боргових зобов'язань підприємства, однак загальна величина кредиторської заборгованості в

2010 р., по відношенню до 2005 р., зросла на 37%. На підприємстві суттєво зросло незавершене виробництво в 2,4 рази. У 2010 р. загальна сума збитків на 14% перевищила величину загальних доходів.

Усі види звичайної діяльності підприємства в 2011 р. були збитковими, причиною, що обумовила найвищий рівень збитків по фінансово-інвестиційній діяльності, був значний рівень сплати за користування запозиченими фінансовими ресурсами (біля 130 млн. грн. у 2010 р.).

Отже, проведений аналіз зовнішнього середовища свідчить про погіршення його сприятливості для такої галузі, як авіаційна промисловість.

### **Висновки.**

1. Світовий ринок регіональних літаків має тенденцію до зростання, але надзвичайно велика конкуренція потребує виваженої державної політики та підтримки галузі [11].

2. Відсутність виваженої державної стратегії розвитку галузі, суттєвої її підтримки та недостатній контроль за поточною діяльністю підприємства призвели до втрати ним конкурентоспроможності, набуття стану «понадкритичної неплатоспроможності» та втрати на цей час перспективи розвитку [7 – 9].

3. Без цілеспрямованої державної політики та підтримки підприємство не має перспективи само вийти з кризи та знайти внутрішні можливості для розвитку.

4. У зв'язку з тим, що Україна не може самостійно зберегти національне авіабудування необхідне співробітництво та тісна кооперація як з підприємствами з Росії, так і з країн Західної Європи.

5. Необхідно створити транснаціональну вертикально та горизонтально інтегровану компанію на базі попередньо приватизованих АНТК ім. О. К. Антонова та КиДАЗ «Авіант» разом з російською «Об'єднаною авіаційною корпорацією» з проектування та серійного виробництва пасажирських і транспортних літаків вітчизняної розробки [9].

6. Створити спільне підприємство на базі попередньо приватизованого ХДАВП разом з закордонними авіабудівними компаніями з виготовлення вузлів, агрегатів та інших комплектуючих виробів для літаків закордонного виробництва [7].

7. Для успішної реалізації наведених вище пропозицій органам державного управління, яким підпорядковано підприємство, доцільно рекомендувати на-

ступне: здійснити фінансове оздоровлення підприємства; провести реструктуризацію виробництва з метою скорочення надлишкових потужностей; розробити комплекс заходів з реалізації наведених вище пропозицій.

**Список літератури 1.** Ансофф И. Стратегическое управление : [сокр. пер. с англ.]; [научн. ред. и автор предисл. Л.И. Евенко]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с. **2.** Веснін В.Р. Стратегічне управління / В.Р. Веснін. – М. : ТК Велбі / Проспект, 2006. – 328 с. **3.** Віханський О.С. Стратегічне управління / О.С. Віханський. – М. : Економіст, 2006. – 296 с. **4.** Ревенко О.В. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В. Ревенко. – Х., 2006. – 20 с. **5.** Книш М.І. Стратегічне управління корпораціями / М.І. Книш, В.В. Пучков, Ю.П. Тютіков. – СПб. : Культ-інформ-прес, 2002. – 240 с. **6.** Булеев И.П. Предприятие в системе общественных отношений: институционный аспект: Монография / НАН Украины. Ин-т экономики промышленности. — Донецк, 2006. — 424 с. **7.** Рішення РНБО України «Про стан виконання Державної комплексної програми розвитку авіаційної промисловості на період до 2010 р. та першочергові завдання розвитку вітчизняного авіабудування». К., 30.05.2008 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. **8.** Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємств та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства / Наказ МКУ № 14 від 19.01.2006 (у редакції наказу Міністерства економіки України 26.10.2010 N1361 (v1361665-10). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua>. **9.** Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації / Наказ МФУ N49/121 від 26.01.2001. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. **10.** Аналитическая служба. [Електронний ресурс]. Режим доступу: – [Kharkov.prom.ua/Finansovyj-analiz.html](http://Kharkov.prom.ua/Finansovyj-analiz.html). &xhr=t&q=%D0%B1%D0%hl=ru&sugexp=ppwc&cp **11.** Airbus Global Market Forecast 2007 – 2026. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.airbus.com>.

Надійшла до редколегії 23.11.2011

УДК 336.71

**Ю.І. ЛЕРНЕР**, канд. екон. наук, професор, НТУ «ХПІ», Харків,  
**В.Ю. КАРЄВ**, студент, НТУ «ХПІ», Харків

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ ЗА РАХУНОК ЗРОСТАННЯ ДОХОДІВ

В статті розглядаються теоретичні аспекти та можливі напрямки збільшення доходів банків в сучасних умовах економічного розвитку. Проаналізовано фактори, що впливають на зростання доходів банків. До них відносять: комбінування банківських продуктів; вдосконалення організації праці; організація реалізації банківських продуктів; фінансове прогнозування.

**Ключові слова:** банк, дохід, рентабельність, фінансова діяльність, фінансове прогнозування.

В статье рассматриваются теоретические аспекты и возможные направления увеличения доходов банков в современных условиях экономического развития. Проанализированы факторы, которые влияют на увеличение доходов банков. К ним относят: комбинирование банковских продуктов, усовершенствование организации труда, организация реализации банковских продуктов, финансовое прогнозирование.

**Ключевые слова:** банк, доход, рентабельность, финансовая деятельность, финансовое прогнозирование.

In the article theoretical aspects and possible directions of banks profits increase in the modern condition of economic development are considered. Factors which influence on the banks profits increase are analyzed.